

## 論文

# チーム戦略発動の時来る

## —— 日本企業の新興国市場攻略法 ——

キーワード 企業連合, チーム・ジャパン, 技術流出, 官民一体, 合併, 新興国市場販売, コーディネーター

中京大学経営学部教授 古 田 秋太郎

### まえがき

これまで、日本企業の海外進出は、企業単独で行われることが主流であった。現地での事業展開でも、規制がない限り現地企業と組む（＝合併）ことを避けてきた。たとえば、2000年代の対中国投資をみても、2001年の中国のWTO加盟による合併規制緩和に合わせて、日本企業は圧倒的多数が独資で中国に入っていた。しかし、2009年リーマンショック以降、事態は変化しつつある。

日本国内市場および欧米市場は、リーマンショックで深刻な打撃を受け回復は遅れている。他方、中国、インドその他アジア諸国で中間所得階層が増大し、新興国市場が急速に立ち上がってきている。日本企業のみならず世界企業が生き残りを賭して、新興国市場に雪崩のごとく参入しつつある。たとえば家電分野で韓国企業は、新興国市場での生産・販売を伸ばして、日本企業、中国企業を尻目に大きな市場シェアを獲得している。その戦法の特徴は、家電に限らず総じて、あたかも韓国政府、韓国財界、「ヨン様」、キムチが4位一体となって新興国市場W杯を戦っているかの感がある。李大統領は、さしずめ営業本部長的働きをしている。

このような状況のもとで、日本企業は独資進出してたった1社で戦うことで勝てるだろうか？

完成品メーカーから素材、部品メーカーに至るまで、この問題は共通している。すくなくとも、アジアを低コスト生産基地・日本への輸出基地と位置付ける従来のような事業方針・経営戦略では、新興国市場での販売競争を勝ちぬくことはほとんど不可能であるといえる。

日本企業の新興国市場販売のためには、従来とは異なる発想で取り組むべき新たな事業展開戦略が真剣に追求されなければならない。新興国市場攻略のために追求すべき新事業戦略は、つぎの二つである。すなわち、従来の世界共通品質基準＝高付加価値・高価格路線一本の修正、および単独進出主義の見直しである。前者は、「適正品質・適正価格」戦略および日本ブランド戦略（中国、韓国製品との差別化戦略）の追求であり、後者は企業提携・連合（＝チーム）による現地市場の攻略である。この二つが、今、日本企業が新興国市場販売拡大のために追求すべき最重要戦略となった。

そこで、本論文では、この2つの新戦略のうち後者のチーム戦略に焦点を当てて考えてみたい。前者に関しては別稿にて論ずることにする。

企業連合＝チーム戦略は、企業各社の相互間技術情報開示が前提になる。従来、とくに多くの中小企業にあっては、苦労して開発してきた虎の子の技術を、連合を組む相手にせよオープンにすることは考えられなかった。また、海外

現地企業とチームを組む場合、技術流出への不安が先に立った。このことが、技術ブラックボックス化による企業単独での海外進出に向かわせる根拠でもあった。しかし、リーマンショック後に、国内に座しては死しかないような状況が出てきて、さりとて海外市場での激烈な競争の中で企業単独で戦うことが困難となれば、生きるための選択肢は企業連合＝チームで新興国市場を攻めるほかはない。技術流出リスクもチーム戦略展開のなかで共同回避を目論む。

国内企業同士がチームを組む場合にも、国内企業と海外現地企業がチームを組む場合にも、企業同士の共存共栄、相互信頼が成功へのキーワードとなる。その意味では、チーム戦略はパートナーシップ戦略と言い換えることもできる。

## 1 チーム戦略の特徴

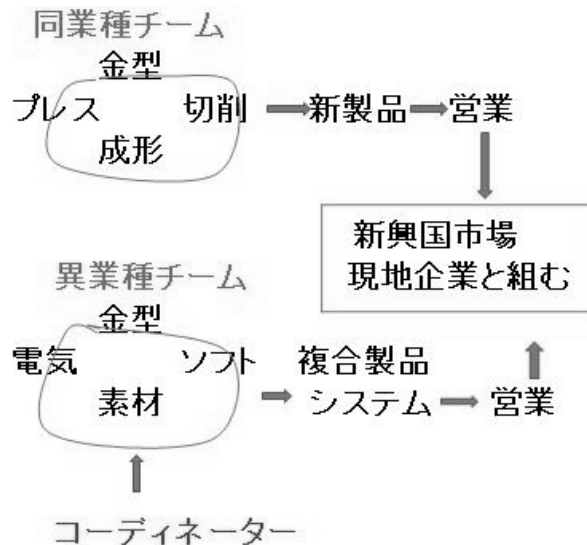
海外進出に際してのチーム戦略展開という場合、次の3種類がある。

図表1のごとく、国内同業種・異業種の複数社（たとえばアパレルでの繊維、染色、縫製各社。金属でのプレス、切削、冶金等複数社等。）がチームを組み、共同で営業員を出して、新興国市場の自力開拓に臨む。

国内事業だけに限れば、これまでも大阪や東京の中小企業群の中で、複数企業が共同で複合製品を開発する例はあった。しかし、複数企業がチームを組んでの海外事業展開は、きわめて稀であった。リーマンショックと新興国市場勃興という企業環境変化の中で、このチーム戦略による新興国市場進出はきわめて有効な手段となりうる。

同じく図表1のごとく、国内1社もしくは複数社が新興国現地企業とチームを組み（合併あるいは提携）、現地企業の人脈・販売ネットワークを活用して市場攻略を図る。合併・提携による海外事業はこれまでもあり、なにを今さらというところであるが、過去7～8年間、日本企業は例えば中国へは独資進出が圧倒的に多かった。90年代中国に合併進出してその経営の難しさを思い知った日本企業は、2000年代に入って中国WTO加盟で合併規制緩和により、独資進出を選好したものである。この時、日本企業の中国事業戦略は、多くの場合、中国を低コスト生産基地・輸出基地的位置づけが強いものであり、中国市場販売はその難しさ故に半身の構えであった。つまり、中国市場販売への熱意・真剣さが足りなかつ

図表1 複数企業連合による海外進出



たということである。

ところが、2008年1月以降、中国で労働法改正による賃金高騰と外資優遇税制撤廃による逆風、さらには同年秋のリーマンショックによる内外需縮小が重なり、なお高い経済成長率を維持する中国やインド等アジア新興国市場で販売拡大を実現しなければ日本企業は生き残れない状況となった。そこではじめて、一企業が自力での現地市場開拓にかかるコストと時間を軽減するために、現地企業のもつ人脈や販売網を活用する合併・提携の道を真剣に追求せざるを得なくなっているといえる。筆者は、先に著した拙著でつぎのように書いた。「日系企業にとって、このような中国現地企業、あるいは販売網構築に長けた台湾企業と合併企業を立ち上げ、合併先の販売・代金回収網を活用する選択肢はたしかに有力であると思われる。そのとき、「経営権を確保できない合併方式」では成功は難しいこと、あるいはまた、「合併相手の販売力への過度の期待」には十分気をつけなければならないことは確かである。しかし、そうして日本企業が中国企業との合併に躊躇していると、欧米系企業の合併政策の積極的展開

によって、気がついたら有力中国企業の販売網はすっかり欧米企業に取り込まれてしまっているということにもなりかねない。」（『日系企業の中国市場販売』2007年p.84）筆者は、ここで、日本企業の、中国事業でのあまりにも強い独資展開志向に警鐘を鳴らしたのである。

今日の企業環境激変のもとで、多くの日本企業は、中国企業との合併によるリスクと合併による販売拡大のチャンスを真剣に天秤にかけ、合併パートナーシップ戦略を強く選好することに舵を切ったといえる。自動車や電機の大企業にあっては、現地企業の販売網活用の他に、低コスト生産技術獲得を目的とする合併・提携も活発化しかけている。これとは逆に、近年、中国企業が日本企業を買収し、日本企業の技術力・ブランド力と中国企業の資金力・販売力との融合でアジア市場を攻めるといって、新しいチーム戦略も発動されるところになっている。

図表2のごとく、リーマンショック以降、日本経済の成長鈍化に対する成長戦略として新たに浮上したのが、官民一体（オールジャパン）による新興国市場へのインフラ

図表2 上下水道事業システム海外進出

## 上下水道事業プラントチーム

コーディネーター:

政府  
地方自治体

A社: 水処理技術  
B社: プラント設計技術  
C社: 管理ノウハウ

システム進出

↑ 人材・資材調達

新興国市場

整備事業展開である。地方レベルで見ても、地方自治体を核とする地域企業チームによる新興国市場攻略が始まった。この事業には中国、韓国、欧米企業も加わり、新興国市場企業オリンピック展開の感が生じている。この競争において、とくに韓国における李大統領を先頭に立てての「国家資本主義」的進出が目立っている。

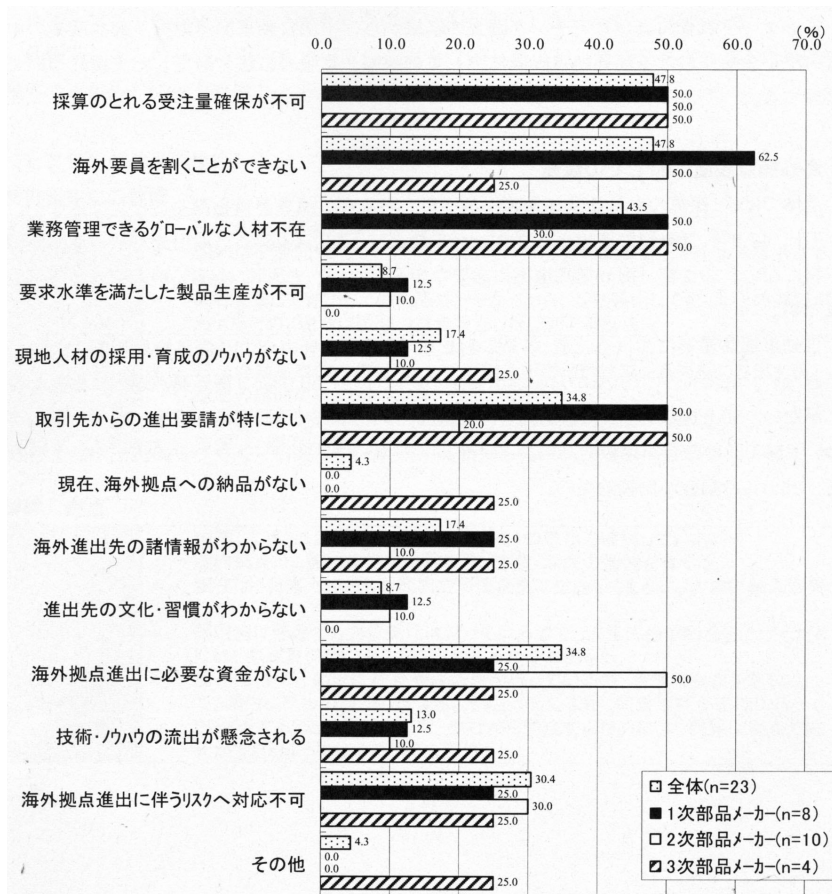
国内複数企業がチームを組んで海外進出する場合、コーディネーターあるいはリーダーが必要となる。過去においては、大手総合商社が情報や資金面での支援活動を主としてその役割を果たしていた。今日、商社のこの面での役割は

ますます高まる一方で、チームを組んだ複数企業のなかから、コーディネーター役企業の社長が活躍する例も見られるようになってきている。また、政府、地方自治体がコーディネーターあるいはリーダーとして果たす役割が、きわめて重要になってきている。

## 2 中小企業の海外進出の現状

経産省中部経済産業局では、2008 年秋に中部自動車関連素材・部品メーカーに対して、海外事業展開に関する実態調査を行った。筆者もこの調査・分析に参画し、中小自動車部品メーカーの海外進出の現状を認識し課題解決策を提

図表 3 自動車部品メーカーの海外進出課題



資料：経済産業省中部経済産業局「中部自動車関連素材・部品産業の二次・三次サプライヤーのグローバル拠点性の強化に関する環境整備に関わる調査」2008 年



案した。これによると、海外進出している企業はアンケート回収企業（302社 回収率20.5%）の16.2%であった（一次部品メーカー37.8%、二次部品メーカー13.8%、三次部品メーカー5.1%）。海外進出に際する課題に対する回答が、うへの図表3である。

まずは、受注量確保への不安が第一である。それと並んで、大きな課題として挙げられているのは、海外進出のための人材不足と資金不足である。とくに二次、三次部品メーカーにおいて、海外進出を考えても、それに充当するヒトがいない、カネもないというのが、実情である。この課題を克服する手段として、チーム戦略が有効となる。中小企業の場合、一社で進出が難しいなら、複数社がヒトとカネを出し合って、新興国市場に立ち向かえないかという発想である。日本の中小企業はこれまで、相互技術開陳を忌諱したり、企業方針の違いを気にして独立事業経営を選好してきた。しかし、今日、国内市場がアジアに広がり大きなビジネスチャンス到来というとき、中小企業は生き残りのために発想の転換を図る必要がある。

実際、そのような試みは、少しずつ目につくようになってきている。うへの実態調査でも、「中国に、他社と共同で進出する予定である（全12社）。多様な工程をもつ部品メーカーが集まって、様々な自動車部品が生産できる会社を設立する。当社の役割は、技術支援が中心になる見込みである。」といった声が経営者インタビューで聞かれた。

### 3 チーム戦略展開の最新実例

ここで、新興国市場販売拡大の観点からチーム戦略展開の特徴について再確認を図り、ついで、従来見られなかった地方自治体による最新のチーム戦略展開と新しいビジネスモデルによるチーム戦略展開の2つの実例を見てみよう。

(1)複数日本企業（同種のあるいは異種の製造業）同士がチームを組み日本で独自製品を開発・製造し、共同で営業員を出して新興国市場で販売する。有力販売代理店を見つけて、輸出から

始める方法もある。さらに、現地アンテナショップを設けたり商品見本市に出品したりして、独自販路開拓に進む。これらがうまくいけば、現地生産・現地販売に乗り出していく。しかし、新興国市場では、人脈でビジネスチャンス拡大ということが多く、日本人が自力で市場開拓するには限界がある。したがって、まずは斥候要員の営業員として現地市場をよく知る現地人を雇うか、あるいはコーディネーター役の社長が現地の有力販売代理店経営者を見つけて彼らとの良好な信頼関係を樹立することが重要となる。人材に関して、JETRO、銀行、総合商社等での情報が活用される必要がある。また、この場面では、総合商社の仲介ノウハウ・コーディネーター力が一層発揮されう。

(2)既進出あるいは新進出の日本企業（単独もしくは複数企業）が最初から新興国企業とパートナーシップ（合併会社設立、資本・技術提携等）を組み、この現地企業のもつ現地市場での販売網・販売ノウハウ・人脈を活用する。これはすなわち、積極的な合併政策展開である。この追求に、従来、日本企業の真剣味が足りなかった。この場合には、現地の製造・販売企業あるいは現地市場展開の非日系外資企業の買収という方法もありうる。成功のカギは、やはり、現地企業との共存共栄、相互信頼関係樹立である。

(3)日本政府あるいは地方自治体がコーディネーターとなり、複数企業チーム・地域企業連合の新興国市場攻略をバックアップする。この場合、「チーム・ジャパン」という言い方がびたりあてはまる。

2000年に入って以降、日本各地の自治体がコーディネートする中国での見本市・商談会が行われてきたが、今日、その勢いはますます活発化している。ここでは、北九州市がコーディネートする、地元・地域企業の中国市場攻略のためのチーム戦略展開の実例をみてみよう。

北九州市は、地域企業の中国市場販売のために、大連のビジネス街にあるホテル1階にチャレンジショップ（見本市の類）を開設した。そこで、中国現地での人脈を有していること、中国との輸出入権および中国国内販売権をす

でに有していること、すでに中国国内で販売ルートを多数有しているという条件を備えているショップの運営委託者を探した。すでに北九州市内企業と取引のあった中国食品専門商社を選定した。まずは当社への外部委託により、検閲手続きの簡素化を実現した。さらに、物流・販売・代金決済などの中国市場独自の難関をクリアするため、出展者募集、店舗内装工事、小売販売のための免許も取得した。このような準備周到のもとに、運営受託社としての中国商社の現地営業員が販路開拓等業務を代行し、出展者に商談情報を提供することでビジネスマッチングの精度を高めた。2009年5月から2011年9月までの開設であるが、すでに、溶接機、計測装置、健康食品、抗ウイルスマスク、ミネラルウォーター、日本茶という分野で商談が成立し、企業単独では交渉できないような中国大手企業と販売代理契約を締結し、大きな販売チャンネルを獲得している。(JETRO『ECONOMIC JOURNAL』2010.2 No.193)このような見本市は、日本全国の地方自治体をコーディネーターとして、日本企業の生き残りをかけた真剣さが加わりいよいよ本格的に展開されつつある。

新興国市場攻略の新しいビジネスモデルとして、知財権ビジネスに関するチーム戦略が現れた。有力技術は持ちながらも、1社単独では海外事業展開が困難な日本の中小企業は数多くある。他方、中国では目下「技術立国」を目指し、海外の技術を獲得する国家戦略が発動されている。2009年8月開設の中国初の全国的な技術センター「中国技術交易所」はその象徴的存在である。技術導入項目をリストアップし、世界中から技術を買集めている。そこで、この両者をマッチングさせてライセンス契約（特許利用料、ノウハウ提供料等契約）を締結させるコーディネート役として、企業法務に詳しい弁護士集団・MIRAIOが2010年早々に出現した。MIRAIOでは、従来の、中国への技術移転を技術流出としてとらえるのではなく知財戦略として位置づけ、日本企業の知財戦略支援サービスを展開するとしている。ライセンス契約からさらに進んで合併企業設立に至るまで、可能性

を追求するとしている。このような例は、有力技術を持ちながらも単独では中国へ進出できない多くの中小企業にとってたしかに1つのビジネスチャンスを得ることになるであろう。ただし、知財ビジネスが自分の足を喰うことにつながらないよう充分に注意する必要がある。

#### 4 各産業部門別チーム戦略展開

ここで、リーマンショックの津波を受けた2009年以降本論文作成の2010年12月までの、新興国市場での日本企業のチーム戦略展開を、各産業部門別にみることにしよう。

##### インフラ事業

民主党新政権は「コンクリートからヒトへ」という政策をうちだし公共事業関連予算を縮小させた。ゼネコンやインフラ関連各社の国内事業は急速に縮小している。そのような折、新興国におけるインフラ整備へのニーズの高まり（総額400兆円超）は、これらの業界にとって救世主となる。

ここでのビジネスの特徴は、「単品切り売り」方式ではなく、施設施工・設置から運営管理に至る「システム」として契約をとりつけることである。したがって、施設関連のハード製造業者から管理運営会社まで複数企業のチーム編成で取り組むことが必須となる。上下水道や発電所など大規模なプロジェクトの場合には、世界企業間での受注合戦は政府を巻き込んで激化しており、受注に関して政府のリーダーシップが極めて重要となる。民主党政府・仙石国家戦略相も、このような情勢の中で、「企業活動の独自性を尊重しつつ“オールジャパン”の強さを引き出すのが肝要だ。……。水処理施設を売り込めば電力も必要になる。それを糸口に、原発の受注につなげる。また、水の利用という面で農業土木の話になれば、関連する機器メーカーにつなぐ。そんな連携を政府が手助けしたいと思っている。」と頼もしく発言している。（『日経ビジネス』2010.3.8）これを受けて2010年9月、「オールジャパン」の司令塔たる「パッケー

ジ型インフラ海外展開関係大臣会合」が動き出した。

世界の発電においてエネルギー源の占める比重は、火力 68%、水力 16%、原子力 15%となっている。現在、新興諸国では原子力発電所建設計画が目白押しとなっており、世界企業間でプロジェクト受注合戦が白熱化している。アラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国では GE を中心とする日米連合が韓国に敗退した。韓国は、2 割安く、操業後 60 年間の運転保証・支援を提案したとされる。（『日経ビジネス』2010. 5. 3）東南アジア初となるベトナムでの原子力発電所建設プログラムにおいて、東芝、三菱重工、日立製作所の企業連合が第一期受注分でロシアに敗退した。ベトナムの場合、現地政府は、技術力、資金支援、核燃料の安定供給、安全運転のための人材育成の 4 点を応札国に提示した。日本とフランスの一騎打ちと思われたなか、「原発と武器供与をパッケージで提案」したロシアにするりと受注を奪われてしまった。（日本経済新聞 2010. 2. 9）ただし、ロシアはウランの採掘・濃縮など「上流工程」は強いが原発建設・制御のノウハウは弱く、この面で先行している日本企業との提携を検討しているとされる。（日本経済新聞 2010. 3. 19）原発プロジェクト受注 2 連敗の教訓から、うへの政官司令塔が 2010 年 9 月に立ちあがった次第であるが、その成果は早速ベトナムでの原発第 2 期工事（事業規模約 1 兆円）の受注につながった。（日本経済新聞 2010. 10. 30）

水力発電も、二酸化炭素を排出しない発電として新興諸国では計画が相次いでおり、うへの日立、三菱電機、三菱重工は水力発電事業を統合して、3 社連合で受注に乗り出した。（日本経済新聞 2010. 7. 3）インドの火力発電所増設計画に対して、日立はインドの重電メーカー・BGR エナジーシステムと組んで蒸気タービン、発電機、ボイラー等を生産する合併会社を立ち上げる。同じく三菱重工は同国建設・重電大手 L&T と組み、また東芝も JSW と組んで合併会社を設立した。（日本経済新聞 2010. 8. 7）

鉄道・高速道路関連では、ベトナムにおいて、

2020 年を目標に 24 本の高速道路の建設（総延長 2381km）計画があり、ハノイとホーチミン間 1560km を結ぶ新幹線計画もある（さらにはシンガポールから中国の昆明まで結ぶ 5,500km の鉄道建設計画もある）。とくに新幹線工事受注に関して、日本が有利とされながらも、世界企業間の激しい応札競争の前に油断は禁物である。そのため、東日本、中日本、西日本の 3 社は共同で新会社を立ち上げ、ベトナムやインドでの有料道路の管理・運営受託を目指すことにした。（日本経済新聞 2010. 11. 18）

ブラジルでは、建設費 1.7 兆円規模の高速鉄道計画（リオデジャネイロ - サンパウロ、カンピナス間 510km）があり、日本企業連合が応札した。三菱重工が車両や周辺機器の調達、日立と東芝が車両製造、三井物産が資金調達管理、そして車両運行管理に JR 東海・JR 東日本が加わる。政府は、国際協力銀行による出資・融資でバックアップする。円借款活用の際には、「環境案件」として、アンタイド方式から免れることができる（日本からの資材輸出が可能）。（日本経済新聞 2010. 3. 2）オーストラリアでも、ブリスベンからメルボルンを結ぶ 1,700km に及ぶ高速鉄道建設計画（総工費 3 兆円）があり、国土交通省、JETRO、JR 東海、日立、東芝、三菱電機がチーム丸となって受注に動き出した。（日本経済新聞 2010. 8. 13）日立と東芝は、海外の中型の都市鉄道や新型路面電車など都市交通システムの受注、システム開発、調達、施行などで業務提携して、欧州や韓国、中国のメーカーに対抗するとしている。（日本経済新聞 2010. 6. 23）

インドの環境・インフラ整備においても、日本企業連合の活躍する場面に到来している。インド西部の 4 都市での次世代電送網（スマートグリッド）を活用した都市整備事業、水処理事業や輸送システム整備事業（総額 4,000 億円）に関して、日本の企業連合が受注する見通しである。4 つの企業連合には NEC や京セラ、東京電力等の 17 社が参加し、日本政府は、貿易保険の付与や国際協力銀行（JBIC）の活用など「最大限支援する」構えである。09 年末鳩

山首相訪印時での支援表明や日本政府がインフラ整備の構想段階から関与し、日本の技術を盛った計画に導いた成果であるとされる。(日本経済新聞 2010. 2. 13, 同 3. 20, 同 5. 7) シンガポールの環境・インフラ整備においても、日立はシンガポール政府と提携して、次世代電送網、鉄道システム、火力発電所、電気自動車充電ステーション等の建設事業に乗り出す。(日本経済新聞 2010. 5. 31) さらに、新興国インフラ整備に関して、日立や日揮等約 20 社は共同の営業チームを現地に派遣して使用エネ機器などを売り込むことにした。(日本経済新聞 2010. 9. 28)

水事業に関しても、新興国市場での日本企業のチーム戦略は活発化している。ベトナムで、日本ガイシと富士電機ホールディングス系のメタウォーター(東京・港)がハノイ全域の上下水道システムを整備する。三菱商事、日揮、荏原の 3 社は水事業で共同展開(荏原の水処理会社、荏原エンジニアリングサービスの株式を他 2 社が 1/3 ずつ取得)。荏原の水処理技術に三菱商事の金融ノウハウ、日揮のプラント設計技術を合わせて、大規模ニーズの新興国上下水道事業や海水淡水化装置の建設から運用・管理までを一括して請け負う。(日本経済新聞 2010. 2. 4) 三菱商事は日揮や産業革新機構(官民出資ファンド)と共同で豪州 2 位の水道会社を買収し、豪東部の上下水道の運営管理にあたる。(日本経済新聞 2010. 5. 11) 住友商事は、中国の水事業最大手の北京首創と提携し、山東、浙江両省で下水処理事業を手がける。(日本経済新聞 2010. 9. 17) 世界水ビジネス市場は 2025 年には 90 兆円に達する見通しであり、日本政府も、水事業を新成長戦略の重点項目に盛り込み、政府間交渉をはじめ投資保険や融資など政策金融強化の方針を打ち出した。(日本経済新聞 2010. 4. 11) 東レや日立製作所グループなどの主要水関連企業 40 社は、連携組織を発足させて水の要素技術を結集させ、プラント建設関連資材分野での海外展開に備える。

日本の生活用水の運営・管理技術は、地方自治体に蓄積されている。北九州市はこの技術を生かして、アジア全域で本格的な海外水道整備

支援に乗り出した。海外市場の開拓は業務提携先の国際協力銀行(JBIC)に託し、さらに水道施設の建設や水処理膜・水道管メーカーや商社など水関連企業(メタウォーター等)と提携して海外進出の枠組みをつくった。このような地方自治体をリーダーとする「単品切り売りからシステムで進出へ」という新しい海外事業展開方式は、横浜市、大阪市、川崎市等全国的に広まり企業の商機を広めつつある。(日本経済新聞 2009. 12. 18) 大阪市では東洋エンジニアリングなどと組みベトナムで、東京都は三菱商事などと組みまた川崎市は JFE エンジニアリングと組み豪州で、横浜市では日揮と組みインドで、それぞれ水道設備の施設・管理運営を展開する。(日本経済新聞 2010. 7. 28, 2010. 8. 11)

現地インフラ工事に必要な作業技能者調達についても、ゼネコン各社は共同での取り組みを開始した。竹中工務店他大手ゼネコン 5 社は、「海外建設人材情報データベース」を構築した。各社はこれまで、コンクリート用型枠施工、鉄筋組立、とび職(高所鉄骨組み立て)、配管などの作業の研修で日本に受け入れた外国人実習生は 3,700 人に達しており(1993 年技能実習制度創設)、彼らを即戦力として現地で雇用する計画である。(日本経済新聞 2010. 3. 29)

ただし、このような新興国のインフラ市場での日本企業のチーム戦略発動による積極的な土木・施設建設活動には特有のリスクがついてまわる。第一には、本事業展開では本社の利益貢献に資することになるが、基幹資材以外の多くは現地調達されて日本からの輸出は限られるであろうし、ましてや日本国内建設労働者の仕事の増大につながらない。また、債権回収、資材高騰のリスクもある。たとえば、UAE ドバイ首長国の金融破綻により、無人鉄道システムの建設に携わった大林組や三菱重工等は債権回収困難に陥った。「エスカレーション条項」なき工事請負の場合には、資材価格高騰の影響を大きく受ける。これらに対するリスク管理は未だ未整備のところがある。(日本経済新聞 2010. 4. 14)



## 建設

大林組や熊谷組では、新興国の現地企業と組んで、マンション建設や土木事業に乗り出そうとしている。(『日刊建設工業新聞 2009. 12. 28』)  
従来の内需型の建築業界でも、新興国市場への進出を余儀なくされているが、成功のカギはチーム戦略である。大和ハウス工業は、中国・大連で 2190 戸、蘇州では 902 戸の分譲マンションや大規模商業棟を建設している。いずれも、大和はデベロッパーの役割に徹して、建設は地元建設会社が担当するものである。(『日経アーキテクチュア』2010. 10. 11)

住宅関連設備メーカーの間でも、チーム戦略発動が顕著になっている。衛生陶器メーカー・INAX は、アメリカスタンダードのアジア・パシフィック部門の事業権利を購入し、この地域で 5 カ国 10 工場、販売拠点 9 カ国の事業拠点を取得した。(INAX ホームページによる) INAX はベトナムではシェア 50% を握るも、中国では TOTO の後塵を拝して苦戦中。中国販売網の至急拡大とインド市場も睨んだ買収戦略と思われる。

## 自動車

世界の自動車メーカーが抱える最大の課題は、電気自動車やハイブリッド車など環境技術の開発、新興国市場を攻めるための小型車中心の商品拡充、さらなる生産コストダウンである。この課題を大手メーカーといえども一社単独でクリアすることは難しく、国際的メーカー間での提携・再編が進んでいる。スズキは、自社株 19.9% を独 VW に譲渡し、VW が筆頭株主となった。スズキは、VW との部品共通化を進め、環境分野では VW の技術を利用することを目論んでいる。VW は、スズキの小型車技術とインドでの圧倒的シェアにひきつけられ、そこでの生産委託を目論んでいる。(日本経済新聞 2010. 1. 16) トヨタは、富士重工(株 16.5% 取得)とマツダに対してハイブリッド技術を供与し、米 GM とは環境など先進技術で共同研究を進めている。そのマツダは、米フォードに 33% の株を譲渡し(2009. 7. 16 時点では 13

%), 中国とタイで小型車を共同開発・生産している。日産は米クライスラーと車両の相互供給で合意し、仏ルノーと相互出資し合い環境技術開発などで包括提携している。独ダイムラーもこれへの参画交渉中。(日本経済新聞 2010. 3. 18) 三菱自動車も、仏 PSA と電気自動車の車両供給などで提携した。(日本経済新聞 2009. 7. 16)

自動車部品メーカーのあいだでも、新興国市場開拓を巡って、チーム戦略が発動されつつある。タカタは、インドのチェンナイ市とデリー市にシートベルトやエアバッグなどの生産工場を設立するが、現地企業と提携することで日本の完成車メーカーのみならずインドメーカーへの販売も強化する。(日本経済新聞 2009. 11. 25) 市光工業は、インド自動車用照明メーカーに出資し、共同でインド市場を開拓する。(日経ヴェリタス 2010. 2. 7) タイヤ成型機を手掛ける森鉄工所はタイヤの操作性検査装置の大和製斯衡など三社とチームを組み、インドでの共同販促を始めた。各社の営業担当者が交代でインドに出張し、顧客企業に各社の機器の組み合わせ提案をする。(日本経済新聞 2009. 4. 1) ここに、日本企業同士でチームを組み(この場合、製品は大きく違うが同業種)、営業員を交代で出して現地市場で販促するという、従来にない新興国市場攻略の新方式の実例がみられる。中小企業の経営資源の限られた状況下で 1 社で海外進出するにムリがある場合、このような進出方式は、今後、大いに活用されるべきであろう。

## 家電・IT

パナソニックは、すでに 1980 年代末に中国に進出し、爾来 50 カ所以上の工場を展開している。しかし、いずれも単独での事業展開であり、経営の現地化(とくにヒトの現地化)も遅々として進まずにいる。これを主因として市場でのシェアをとれないまま、中国現地企業や韓国企業の後塵を拝している。このことは、日本の大手家電業界の中国事業に多かれ少なかれ共通する問題である。中国市場を本気で攻めなければ生き残れないとなった今、日本企業同士のあ

るいは中国現地企業とのチーム結成（合併政策展開）は焦眉の課題となりつつある。少しずつではあるが、以下のごとくチーム戦略展開が見られるところとなっている。

ダイキンは、珠海格力電器（広東省）と提携し、新合併工場を立ち上げて下位インバーターエアコンを共同生産する。中国では省エネ性能の低いエアコンは09年春より発売禁止となり、インバーター機の需要増大が見込まれる。ダイキンのもつインバーター技術と格力電器のもつ格安生産技術・内陸部販売網の交換条件がマッチしたものである。ダイキン社内では技術流出の恐れから役員多数は格力との提携に反対したが（過去の三洋とハイアール提携の失敗も頭をよぎったのであろう）、井上礼之会長は高度の戦略的判断から提携の決断を下した。ダイキンは、技術情報の目的外使用禁止や核心ソフトウェアへのアクセス技術者を限定する契約を交わしたうえで、新合併工場に対して50件以上のインバーター関連特許の利用を認めた。さらに、基幹部品の納入価格の数%の特許使用料を得る契約も交わした。（日本経済新聞2009.5.12、『週刊東洋経済』2009.11.28）

東芝は、中国大手家電メーカー・TCLと合弁会社「東芝ビジュアルプロダクツ」（東芝51%出資）を設立し、TCL販売網の積極的活用に取り出した。これにより、東芝製品の現在の取扱店1000店を、2年後には1万店に拡大する。（日本経済新聞2010.7.16）中国人社長を据えて（ヒトの現地化）、中国市場での遅れを一挙に挽回するための本格的合併・現地化戦略展開に取り出したといえる。他の日本家電メーカーも、これに追随すべき時がきた。

日本の携帯電話メーカーは中国市場で苦戦し、2008年1月には京セラを最後にすべてのメーカーが中国から撤退した。しかし、2009年に中国での第3世代携帯電話の普及に合わせて中国市場への再挑戦がはじまった。ノキア、サムソン、LG3社による寡占体制の牙城を崩すために、NEC、カシオ、日立製作所の3社は、携帯電話機事業を統合し共同出資会社「NECカシオ モバイルコーポレーション」を設立し、

チームを組んで中国市場を攻めることにした。NECのもつ無線通信技術・薄型小型化技術、カシオのもつ防水・耐衝撃技術やデジタルカメラ技術、日立の映像処理技術を組み合わせ、新興市場のニーズに合わせた新しい付加価値を提案し販売を目論む。（日本経済新聞2009.9.15）東芝は欧州市場で2009年からマイクロソフトのOSを搭載したスマートフォンを展開しているが、富士通はこれに魅力を感じて東芝と携帯事業を統合し新興国市場を攻めることにした。（日本経済新聞2010.6.11）

シャープは、中国のIT大手中国電子信息産業集团公司と提携して、「第8世代」液晶パネルを生産する。これにより、シャープは、中国、韓国、台湾各企業間でデッドヒートする中国液晶テレビ市場での競争を制覇し、世界シェアの30%を目指す。（日本経済新聞2009.12.30）

情報通信分野でも、政府総務省内部に設けられた特命チームにおいて、NTTを中心とする官民一体の海外進出に向けてのチーム戦略が練られている。（東京読売新聞2009.11.02）新興国市場を攻めるための、企業同士の一体化の動きも出ている。ITホールディングス（ITHD 売上高4,000億円）は、同業のソランをTOB（売り上高600億円）で買収し経営統合した。ソランは89年に中国市場に参入しており、北京工業大学と共同開発や技術教育で連携しており中国市場で太いパイプを持っている。両社は一体となって、中国での日系企業向けサポートや現地企業向けサポートを本格化させる計画である。（日刊工業新聞2009.12.28）

楽天は中国・百度と合弁会社を立ち上げネット販売サービスを展開する。ヤフーも中国・淘宝と相互接続し、中国3兆円ネット販売市場に乗り込む。このチーム戦略は、日本と中国の両市場をネット上で一つに繋げる画期的なものである。（日本経済新聞2010.4.1, 同6.11）

インド市場に対しては、パナソニックは一気にチーム戦略（この場合には統合戦略もというべき）で攻め込もうとしている。完全子会社化したパナ電工が97年に買収したインドの電設資材最大手アンカー・エレクトリカルズ（ムン

バイ)の販路を活用し、主要店舗 12,000 店、小規模小売店舗約 30 万店の小売網に多様な家電製品を並べる計画。このような統合効果を見極め、新興国市場攻略のモデルにしようとしている。(日本経済新聞 2010. 8. 7)

#### 鉄鋼・機械

新日鉄は、インド市場を攻めるために、インドの鉄鋼大手タタ製鉄(ムンバイ)と自動車用鋼板を共同生産する。(日本経済新聞 2010. 1. 29) 新合弁会社には新日鉄は 49%出資となる。新日鉄は、ブラジル市場を攻めるために、ブラジル最大手ウジミナスとの提携関係(持ち分法適用会社)を結んでいる。高炉からの一貫製鉄をつくるには莫大なコスト(土地の安い新興国でも 5,000 億円)がかかるので、提携戦略を選んでいる。JFE も、インドで第 2 位の JSW スチールと包括提携を結び年産 1,000 万トン級の大規模製鉄所を 2 か所建設する。住友金属工業も、技術供与先のプーシャンが生産する鋼板を住金ブランドで販売する契約を結んだ。2010 年秋頃には日本企業では初めて合併による年産 600 万トン級の高炉一貫製鉄所を建設する。(日本経済新聞 2010. 1. 29, 『週刊ダイヤモンド』2009. 12. 19) 製造施設のリニューアルを手がける山武は、米ハネウエルなどとの提携関係を利用し、タイ、インドネシア等東南アジアで事業展開する日系企業や現地企業の設備更新事業の積極展開に乗り出した。(日刊建設工業新聞 2009. 11. 20)

#### 食品、飲料、外食

とくにこの分野では、現地企業のもつ販売網・販売ノウハウを活用すべく現地企業との合併・提携チーム戦略が顕著である。アサヒは中国最大のビールメーカー・青島ビールグループに 19.74%出資し、農村部向け格安ビールを共同開発し、原料共同調達・相互受託製造・共同販売に乗り出した。(日本経済新聞 2009. 11. 19) さらにアサヒは伊藤忠とともに、中国の食品・流通最大手の頂新グループに出資し、原料調達から販売まで広範囲に協力し合って中国市場を

攻めることにした。(日本経済新聞 2010. 9. 29) アサヒは、香港でもカールスバーク(デンマーク)と提携し、営業網を活用し「スーパードライ」を販売する。(日本経済新聞 2010. 1. 3) タイでも、提携先のブンロート・グループへの生産・販売委託を拡大する。(日本経済新聞 2010. 3. 4) サントリーは、米ペプシコと組みペプシコが持っている中国での販売網・人脈を活用して中国全土での飲料販売を拡大する。これにより、従来の上海エリア拠点主義から脱して内陸部にいたる自力販売拠点整備にかかる時間とコストを削減する。(日本経済新聞 2009. 12. 28) カルピスは、味の素がタイで早くから開拓していた販路を活用し、共同出資で乳酸飲料を現地増産する。(日本経済新聞 2009. 11. 20) キリンも、すでに進出済みの中国、ベトナム、フィリピン、豪州等に次いで、シンガポール飲料最大手の F&N に資本参加し業務提携のうえ、F&N の東南アジアでの販路を活用する。(日本経済新聞 2010. 8. 19)

他にこの分野では、商社のビジネス仲介能力を利用した海外進出がめだつ。伊藤忠商事は、中国の加工食品最大手・頂新グループと資本提携し、敷島製パンや吉野家などとの合併会社設立の橋渡し役を買って出ている。(日本経済新聞 2010. 1. 4) ハウス食品は、ベトナムの食品大手・マサングループ(ホーチミン市)と提携し(2%の株式取得)、同社の販路を活用してカレーなど販売する。(日本経済新聞 2009. 12. 4) 伊藤ハムは味の素と組んでタイ市場を攻略するに際し、現地食品大手・ベタグロとも共同出資して合併会社を立ち上げソーセージなど食品加工品を生産する。タイ国内に 40 営業所を張り巡らすベタグロの販売網を活用する。(日経産業新聞 2009. 12. 22)

全国菓子業界でも、中小企業 30 社が共同出資して中国に子会社を設立して輸入販売し、のちに中国企業と合併生産して、中国市場販売のみならず東南アジアへの輸出販売も計画している。(日本経済新聞 2010. 11. 11)

外食産業でも、新興国市場へのチーム戦略による進出は活発化している。新潟県にある外食

チェーンの三宝は、東南アジアに外食チェーンを展開するシンガポール企業と手を組み、シンガポールの繁華街に日本式ラーメン店を出し10年中に上海を含め12店舗に拡大計画。(新潟新聞2010.2.4) 熊本にある味千ラーメン(重光産業)は、中国に進出したのは2008年であるが、この2年間で上海50店、深圳20店など沿岸部に212店展開し先達の吉野家を抜き去る勢いで拡大中。味千社長・重光克昭は熊本本社を訪れた中国人貿易商の潘慰と知り合い、中国市場攻略のためにチームを組んだのが成功のもとであった。(『週刊東洋経済』2008.2.2)

#### 衣料

ジーンズメーカー大手・エドウィンは、豊田通商と共同出資でアジア統括子会社を設立し(エドウィン67%、豊田通商33%)、中国で直営店・フランチャイズ店を今後5年間で200店展開の計画。さらに同社は、EAHや台湾ジーンズメーカーと合併で中国向け販売会社を設立する。当初は、日本で製造した製品を中国へ輸出し高級品のイメージを確立した後、台湾メーカーと協力して中国で現地生産も検討。(日本経済新聞2010.2.9) 染色加工大手の東海染工など5社はタイで衣料品を連携して生産販売する企業連合を結成。東海染工が染色加工、住金物産が縫製、豊島が生地調達、瀧定が輸出・販売を受け持つ予定。(日本経済新聞2009.11.11)

ユニクロは、東レとの提携をさらに拡大して新興国市場を攻める。過去5年間の提携でヒートテック等のヒット商品を生み出したが、引き続いて新製品の企画・開発や新興国での縫製など協力関係を拡充する。新提携5カ年計画では取引額を5,000億円規模に倍増の予定である。(日本経済新聞2010.7.7)

#### 医薬品、化粧品

三菱商事は医薬品卸最大手・メディカルホールディングスと共同で中国最大手・国薬ホールディングス(上海)と提携し中国の医薬品卸市場に参入する。豊富な副作用情報を武器にまず北京市の病院向け医薬品販売から始めて、病院

内薬局の管理事業や薬局チェーン展開も目指す。(日本経済新聞2009.10.15)

中小の大衆医薬品メーカー、大幸薬品や龍角散など10社は、台湾のドラッグストア2社(100店舗に拡大予定)の店頭の陳列棚に各社製品をまとめて配置し店頭販促(POP)資材などを使ってPRする。2010年には韓国などに対象地域を広げる。大衆薬最大手の大正製薬も、米製薬会社ブリストル・マイヤーズスクイブからアジアの大衆薬事業を買収してすでに販売中のタイからアジア全域に販売拡大。第一三共ヘルスは韓国大衆薬大手と提携し、同国へ進出した。(日本経済新聞2009.11.13)

通販比率の高い化粧品メーカー、ファンケルは、09年香港と中国の販売代理店と資本提携し、両者と商品の共同開発に乗り出した。香港、中国をはじめ、タイ、台湾、シンガポールの各市場で一段と高いブランド戦略を展開する。(『日経ビジネス』2010.4.5)

#### 金融

銀行は、これまで国内取引先企業のアジア進出先事業を支援するために現地に進出したが、今日では、さらに現地企業・非日系外資企業との取引拡大を狙って、現地銀行や地元政府機関との提携を強化している。みずほフィナンシャルグループは、台湾の経済産業省と業務協力協定を締結し、日台企業連携による中国などアジア地域への投資や、日台企業の日本と台湾への相互投資をサポートする。(日本経済新聞2010.1.18) 三井住友銀行は、大韓貿易投資振興公社(KOTRA)と業務協定を結び、日本企業の韓国進出を支援する。(日本経済新聞2009.1.16) 北陸銀行は、タイに進出している取引先が現地で原材料調達や各種サービスの利用が円滑にできるよう、業務提携先の現地のカシコン銀行に要請した。同じく三井住友銀行は、すでに業務提携している香港大手の東亜銀行に167億円出資し、現地進出日系企業支援に加えて現地企業や個人向け業務での協力関係を強化する。(日本経済新聞2009.12.31) 十六銀行は、三菱東京UFJ銀行と包括業務協力協定を結んで、顧客



企業の海外進出向け情報提供や相談を強化する。(岐阜新聞 2009. 1. 21) また、三菱東京 UFJ 銀行は、ロシアの政府系金融機関であるロシア開発対外経済銀行(インフラ、資源開発、産業育成等)ロシアの主要プロジェクトへの融資が任務)と業務提携し、現地の投資案件に関する情報を収集し日本企業のロシア進出をバックアップする。(日本経済新聞 2009. 12. 6) 同行は、中国でも、中国 4 大商業銀行の一つである中国銀行と、中国が全土で展開する拠点(1 万点)やその決済網の利用で業務提携した。日系企業を悩ませる販売代金回収を支援する仕組みも両行で検討する。(日本経済新聞 2010. 9. 6)

生命保険会社の合併・チーム戦略による新興国市場攻略も目立ってきた。住友生命保険は、ベトナム最大手の国営銀行「アグリバンク」と提携し、ベトナムでの保険事業に参入する。2,200 超あるアグリバンクの支店網での生保商品の「銀行窓販」をめざす。(東京読売新聞 2009. 10. 27) 日本生命保険は、中国の「長城資産管理公司」と折半出資し合併生保会社をつくり、中国都市部を対象に生保事業の全国展開に乗り出した。(東京読売新聞 2010. 1. 21)

## 流通

2008 年、大手スーパー全社は赤字に陥った。少子高齢化による国内消費不振(内需縮小)が最大要因とされているが、従来のビジネスモデルから脱することのできない経営能力にも問題があると思われる。それはさておき、スーパーが生き残りを賭してアジア市場(「もうひとつの内需」ととらえる)に進出を図っている。その際、組むべきパートナーは、商社であった。

大手スーパー各社は、商社と資本業務提携のうえ、商社のもつネットワークを活用して中国やアジアでの事業拡大に乗り出した。ユニーは伊藤忠と、セブン & アイは三井物産と、ダイエーは丸紅と、イオンは三菱商事と各提携。商品調達や物流効率化、多店舗展開を共同で進めるとしている。(日本経済新聞 2009. 10. 22)

あらゆる業種に共通することであるが、現地での自店建設・展開においては現地ライバル店

に対してよほどの取扱商品その他で差別化がないかぎり、建設に要する多大な時間とコストに対する見返りはあまり期待できない。だからこそ、このリスクを回避する方法として、うえ見た如く現地企業の販売チャンネルを活用すべく現地企業と合併・提携が有力方法として選好されつつある。海外進出に積極的なカー用品大手・イエローハットのフランチャイズ方式も、その有力な方法となる。イエローハットは、中国、台湾、アラブ首長国連邦のドバイ、サウジアラビア、韓国の 5 カ所にカー用品販売を展開しているが、その多くは出店リスクを回避するため、現地自動車・用品販売会社とのフランチャイズ契約方式で進出している。(日経産業新聞 2009. 12. 16, 日刊自動車新聞 2010. 2. 12)

## 環境関連

環境関連では、日中間で省エネ・環境保護のためのチーム戦略が発動されつつある。09 年 11 月の第 4 回「日中省エネルギー・環境総合フォーラム」では、中国側ニーズと日本側シーズのビジネスマッチングが行われ、42 件のプロジェクトが合意・調印された。中国のエネルギー・環境問題に対して、日中政府・企業がチームを組んで立ち向かうものである。(『日中経協ジャーナル』2010. 1)

産学連携で環境関連の中国事業に取り組む新しい動きもみられるようになった。太陽光パネルなどの環境製品を手がける東海地方の異業種グループ「チーム・エコラボ」は、中国・上海大学と、中国での生産・販売に向けた市場調査や提携策探しに産学連携で取り組むことに合意した。2010 年度から中国での販売をスタートの予定。(日本経済新聞 2010. 12. 16) 環境関連などの新産業分野で、今後は、これに類するチーム戦略がおおいに発動されるであろう。

## 中国企業による日本企業買収

中国企業による日本企業買収が、近年目立ち始めている。2009～10 年には、联想グループによる SJI(システム開発)、蘇寧電器集団によるラオックス(家電販売)、マーライオンホー

ルディンクスによる本間ゴルフ，BYD によるオギハラ館林工場（自動車部品），寧波韻昇による日興電機工業（自動車部品）等の M&A が成立した。製造業に関しては，すぐれた技術を持ちながらも国内消費縮小に耐えかねた日本企業を中国企業が買収し，日本国内工場生産＝

「日本ブランド」を武器にアジア市場に切り込もうという戦略である。円高で海外進出に追い立てられる日本企業にとって，アジア諸国民の「憧れ」となっている「Made in Japan」の輸出戦略を再考すべき動きである。